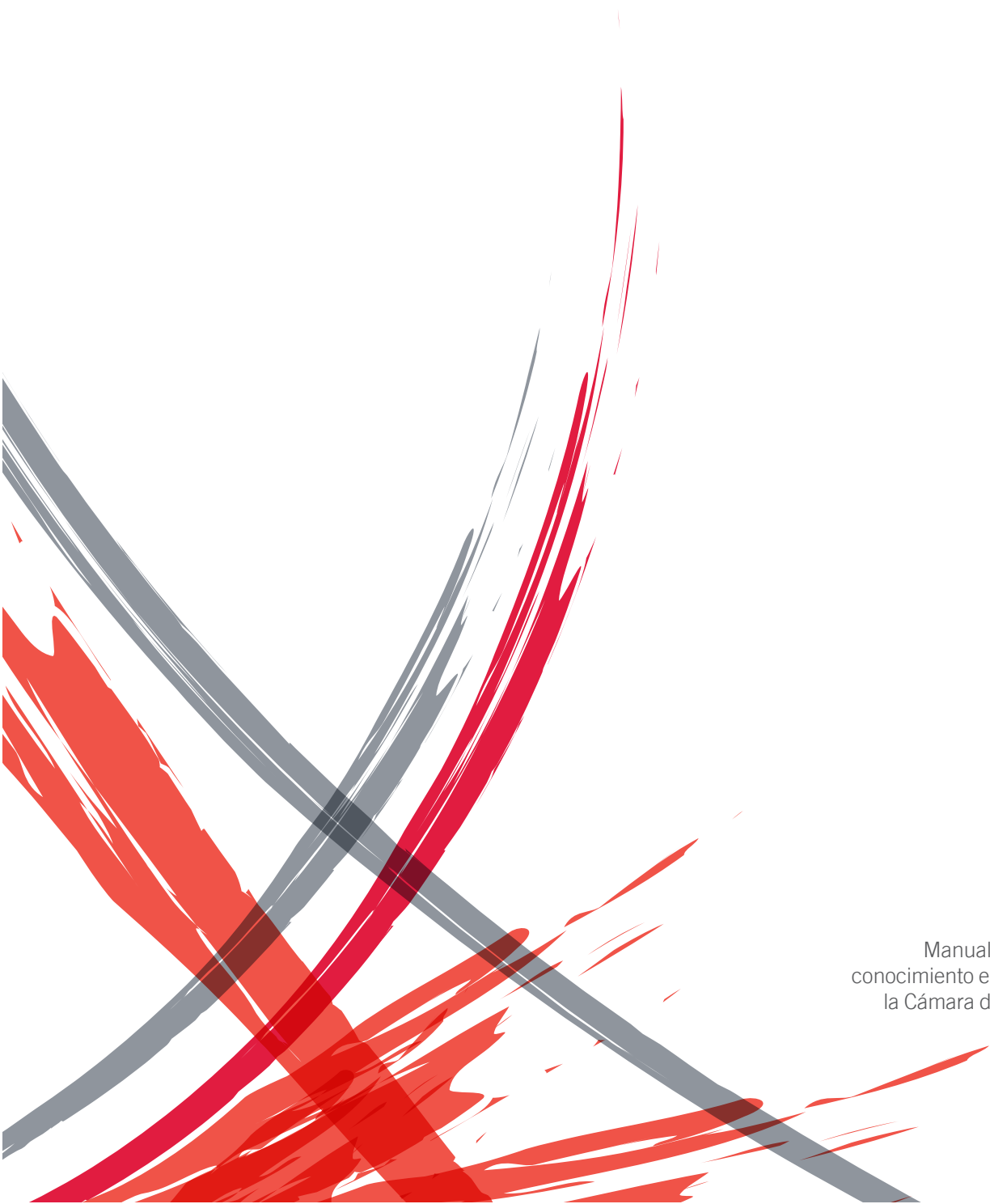


Manual para la Implementación del Programa de **Desarrollo** y Fortalecimiento de Proveedores **PDFP**



Manual 1 serie generación de
conocimiento en Valor Compartido de
la Cámara de Comercio de Bogotá



Mónica de Greiff
Presidente Ejecutiva

Jorge Mario Díaz Luengas
Vicepresidente de Articulación Público Privada

Marco Antonio Llinás Vargas
Vicepresidente de Competitividad y Valor Compartido

Juan David Castaño Álzate
Vicepresidente de Fortalecimiento Empresarial

Coordinación editorial informe
Leonor Esguerra Portocarrero
Dirección de Sostenibilidad y Valor Compartido

Construcción de conocimiento y contenidos
Alexandra Filigrana Durán
Profesional Senior de Valor Compartido

Gestión de información PDFP – CCB
Martha Madrid Malo de Andreis
Director Bogotá Emprende

David Armando Rico Avellaneda
Director Bogotá Exporta

Adriana Montenegro Bernal
Jefe Sector Confección

Herman Ricardo Zorro Zorro
Coordinador Sector Agrícola

Luz Esmeralda Velandia Galindo
Director Bogotá Innova

Diseño, diagramación e Impresión
QUALITAS T&T

ISBN: 978-958-688-482-2

Las fotografías, contenido e imágenes de este documento pertenecen al archivo gráfico y propiedad intelectual de la Cámara de Comercio de Bogotá. Derechos reservados 2018 Cámara de Comercio de Bogotá. Ninguna parte de esta publicación y sus anexos puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitido en ninguna forma o por medio magnético, electrónico, mecánico o fotocopia, grabación u otros, sin previa autorización escrita de la Cámara de Comercio de Bogotá.

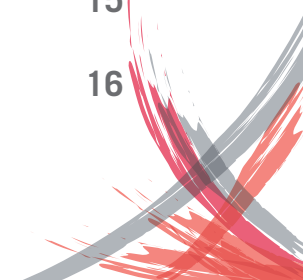
Sus comentarios y observaciones a este manual puede hacerlos llegar al correo electrónico valorcompartido@ccb.org.co o a través de nuestra página web www.ccb.org.co



Imagen institucional que resalta la celebración de 140 años de existencia de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Índice

Carta de la Presidente	5
1. Propósito del manual	6
2. Programa de desarrollo y fortalecimiento de proveedores - PDFP	6
2.1. Objetivo del programa	6
2.2. Beneficios del programa	7
2.2.1. Beneficios para la empresa ancla	7
2.2.2. Beneficios para los proveedores	7
3. Actores participantes	7
3.1. Organización líder	7
3.2. Empresa ancla	8
3.3. Proveedores	8
3.4. Consultor	8
3.5. Aliados de formación	9
3.5.1. Fortalecimiento empresarial	9
3.5.2. Centros de formación	9
4. Modelo de intervención	9
4.1. Identificación y priorización de proveedores	10
4.1.1. Identificación y clasificación	10
4.1.2. Priorización y calificación	11
4.1.3. Triada de clasificación	13
4.1.4. Establecimiento de temas relevantes a transferir a cada proveedor	13
4.1.5. Validación de los temas relevantes y buenas prácticas con las empresas de proveeduría	14
4.1.6. Consolidación y seguimiento de las estrategias de relacionamiento	15
4.2. Diagnóstico de necesidades de proveedores	15
4.2.1. Presentación del programa	15
4.2.2. Actividades operativas para desarrollar	16



4.3. Definición del plan de fortalecimiento con participación de las partes	16
4.4. Ruedas de acercamiento y conocimiento del grupo de proveedores	16
4.5. Conversación y fidelización Empresa ancla - Proveedores	17
4.6. Desarrollo del plan de fortalecimiento y visitas de acompañamiento	17
4.7. Monitoreo e implementación del plan de fortalecimiento para cierre de brechas	17
4.8. Evaluación de impacto y cierre del programa	18
4.9. Seguimiento posterior a la implementación del programa	19

Tabla de anexos

Anexo 1:	La CCB como organización líder
Anexo 1 A:	Ejemplo PDFP La Cabaña Alpina
Anexo 1 B:	Ejemplo PDFP Fuera de Serie
Anexo 2:	Herramienta para la priorización e identificación de proveedores
Anexo 3:	Formato de diagnóstico empresarial
Anexo 3 A:	Ejemplo Modelo de autodiagnóstico CCB
Anexo 4:	Formato de visitas empresariales
Anexo 4 A:	Modelo de informe de evaluación impacto
Anexo 4 B:	Formato de encuesta de impacto del programa
Anexo 5:	Formato de encuesta de seguimiento posterior del programa
Anexo 6:	Modelo de informe para empresa ancla
Anexo 7:	Modelo de informe por empresa proveedora

Carta de la Presidente



Mónica de Greiff
Presidente Ejecutiva
Cámara de Comercio de Bogotá

En la Cámara de Comercio de Bogotá contribuimos a la competitividad de las empresas a través de servicios que tienen como propósito fortalecer y cumplir los sueños empresariales, generando de esta manera una sociedad más próspera. En esta línea, siempre buscamos formas y programas de intervención que permitan alcanzar este propósito.

En esta construcción permanente, desde el 2011, hemos decidido promover el enfoque de Valor Compartido, que le permite al sector empresarial resolver desde sus negocios necesidades sociales y ambientales.

Para ello, formamos y sensibilizamos sobre el significado y las ventajas de esta perspectiva, a la vez que asesoramos y acompañamos a las empresas y a la Ciudad – Región en la creación de proyectos de Valor Compartido, desarrollándolos de manera sostenible, e impulsa el crecimiento a partir de nuevas oportunidades rentables y de largo plazo, que beneficien a la sociedad.

Valor Compartido, consiste en preguntarse por el propósito del negocio y cómo éste contribuye a solucionar una oportunidad o a mejorar la vida cotidiana de las personas, al hacerlo, se puede encontrar un escenario más amplio para crear nuevas oportunidades de negocios.

En este sentido, cada empresa de acuerdo con sus capacidades puede desarrollar iniciativas que tengan impacto económico y social; partiendo de la base de que las organizaciones que crean capital social son mucho más robustas que aquellas que solamente hacen negocios.

Me complace entregar para el uso y aprovechamiento de todos nuestros empresarios este manual que hace parte del conocimiento de la entidad, para que sea apropiado e implementado en el fortalecimiento y mejoramiento de la cadena de valor de las empresas de Bogotá – Región.

1. Propósito del manual

De acuerdo con Porter y Kramer, El concepto de Valor Compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social.

Las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Se plantean tres formas diferentes de hacerlo:

- Re concibiendo productos y mercados,
- Fortaleciendo o promoviendo la creación de *clústeres*
- **Redefiniendo la productividad en la cadena de valor**

Es en esta última manifestación descrita por los profesores Kramer y Porter, en la que se enfoca el presente manual, ellos citan que “la cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta y es afectada por diversos temas sociales, como el uso de los recursos naturales y del agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales y las brechas de los proveedores. Las oportunidades de crear valor compartido surgen porque los problemas de la sociedad pueden crear costos económicos”¹.

Conocer, relacionarse y gestionar adecuadamente a los proveedores estratégicos es hoy en día clave para el éxito de las empresas, éstas han entendido que a medida que los proveedores se vuelven más fuertes, su impacto en la calidad y efectividad de los servicios o los productos que entregan para la operación del negocio serán mejores y más eficientes; así se crea valor compartido, fortaleciendo este tipo de relaciones que permiten desarrollar el negocio en el marco de la sostenibilidad, añadiendo valor a las actividades que realiza.

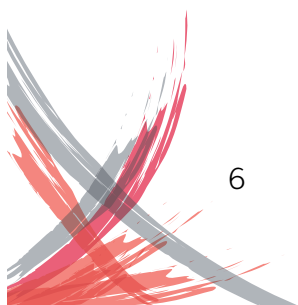
Por lo anterior, este manual, tiene por propósito describir los pasos que rigen la implementación del Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de Proveedores - PDFP y sus herramientas.

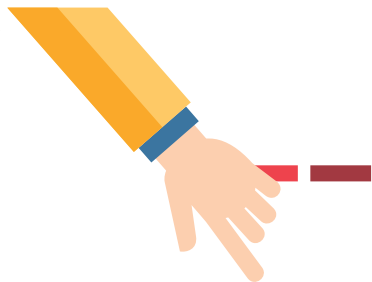
2. Programa de desarrollo y fortalecimiento de proveedores - PDFP

2.1. Objetivo del programa

Generar procesos de mejoramiento en la gestión empresarial de las micro, pequeñas y medianas, organizaciones que son proveedoras de empresa ancla, a partir de un acompañamiento para su fortalecimiento y desarrollo, logrando de ese modo un mejor desempeño de las mismas.

¹ La creación de valor compartido, por Michael E. Porter y Mark R. Kramer





2.2. Beneficios del programa

2.2.1. Beneficios para la empresa ancla:

- ✓ Fidelizar a sus proveedores.
- ✓ Consolidar la relación con sus proveedores.
- ✓ Transferir sus buenas prácticas.
- ✓ Implementar acciones definidas dentro de la estrategia de la empresa ancla.
- ✓ Reducir riesgos y proteger la marca.

2.2.2. Beneficios para los proveedores:

- ✓ Mejorar la gestión empresarial y las capacidades administrativas.
- ✓ Fortalecer sus modelos de negocio y cumplir la normatividad.
- ✓ Mejorar la eficiencia y calidad de los servicios prestados y/o productos ofrecidos.
- ✓ Trabajar en red y unir esfuerzos con otros empresarios del programa.


3. Actores participantes

Para que el programa se lleve a cabo describiremos e identificaremos a los actores participantes del mismo y sus principales funciones:

3.1. Organización líder

Son instituciones de servicios de carácter privado que representan al sector empresarial, en el marco de un Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de Proveedores (PDFP). Para cumplir con el propósito natural de sus funciones y facultades, éstas deberán:

- ✓ Promover el desarrollo del sector empresarial mejorando así la competitividad de la región.
- ✓ Promover programas, actividades y obras en favor de los sectores productivos de la región en que les corresponde actuar.
- ✓ Participar en actividades que tiendan al fortalecimiento del sector empresarial y representen un avance tecnológico, cubrimiento de necesidades o desarrollo para la región.



En el anexo No. 1 presentamos el modelo de atención que brinda la Cámara de Comercio de Bogotá, a las empresas ancla que desean fortalecer y desarrollar a su cadena de proveeduría. En los anexos 1A y 1B presentamos ejemplos empresariales de la aplicación de este modelo.

3.2. Empresa ancla

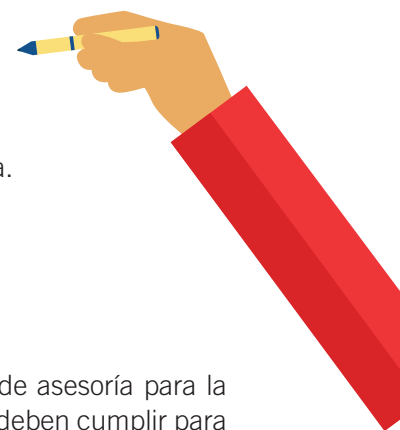
La empresa ancla es la gran empresa que “ancla” a sus proveedores en una estrategia de fortalecimiento y mejoramiento de su gestión. Las características que deben cumplir estas empresas para participar en el programa son:

- ✓ Tener interés en desarrollar y trasladar buenas prácticas a su cadena de valor.
- ✓ Entenderla importancia del programa para mejorar la gestión propia.
- ✓ Estar interesadas en fidelizar a sus empresas proveedoras.
- ✓ Ser consiente de los impactos positivos y negativos que su cadena de proveeduría tiene en su ejercicio empresarial.

3.3. Proveedores

Son micro, pequeñas y medianas empresas proveedoras de bienes y servicios de empresa ancla. Las características que deben cumplir estas empresas para participar en el programa son:

- ✓ Relación con la empresa ancla de dos (2) o más años.
- ✓ Empresas dinámicas, abiertas a generar cambios al interior de las mismas.
- ✓ Proveen materias primas o servicios estratégicos para el negocio de la empresa ancla.
- ✓ Compromiso y disposición desde la alta gerencia, para participar en el programa.



3.4. Consultor

Persona natural o jurídica cuyo rol es efectuar un conjunto de acciones formativas y de asesoría para la superación de brechas presentes en la cadena de proveeduría. Las características que deben cumplir para participar en el programa son:

- ✓ Identificar la situación de las empresas proveedoras en términos de conocimientos y habilidades para gestionar sus unidades de negocio (aspectos financieros, contables, recursos humanos, entre otros).
- ✓ Detectar oportunidades de mejora en procesos productivos para responder a los requerimientos de la empresa ancla.
- ✓ Desarrollar temáticas de formación para el fortalecimiento empresarial.
- ✓ Sugerir y monitorear la implementación de acciones para el cierre de las oportunidades de mejora identificadas.

3.5. Aliados de formación

3.5.1. Fortalecimiento empresarial

En las Cámaras de Comercio, se cuenta con líneas de servicio que aportan a la dinamización de las capacidades empresariales. En el caso de la CCB, para el desarrollo del plan de formación del programa se apoya en el trabajo de la Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial, quien a través del modelo de servicios integrales, acompaña a los empresarios, para que robustezcan sus capacidades en áreas estratégicas que les permitan abrir mercados y fortalecer su modelo de negocio.

3.5.2. Centros de formación

Son universidades o centros de apoyo empresarial que están en la capacidad de multiplicar el método y la capacidad técnica de la organización líder. Las características específicas que deben cumplir para participar en el programa son:

- ✓ Entidades con vocación formativa reconocidas y comprometidas con el desarrollo empresarial y el fortalecimiento de las empresas de la región.
- ✓ Compromiso con la ejecución del programa.

4. Modelo de intervención

El programa se desarrolla con el modelo de intervención diseñado por la Cámara de Comercio de Bogotá, que incluye nueve (9) etapas para su implementación.



A continuación, presentaremos el desarrollo de cada una:

4.1. Identificación y priorización de proveedores



Gestionar adecuadamente a los proveedores es hoy en día clave para el éxito de las organizaciones, existen diversas razones, ya sean de tipo estratégico u operativo, que motivan a los empresarios a fortalecer el vínculo con quienes hacen parte de la prestación de sus servicios. Desde la óptica de valor compartido, uno de los principales motivos, es que este tipo de relaciones le permite a la Empresa ancla, desarrollar sus operaciones en el marco de la competitividad y la calidad, añadiendo así valor a las actividades que realiza.

La gestión de proveedores estratégicos permite a las empresas aprender de los mismos y desarrollar confianza, según Accountability “posibilita la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas y mejora sus procesos de toma de decisiones”².

Identificar y priorizar a los proveedores, es la etapa principal del modelo, ya que en ella se establecen, por una parte, las necesidades que tiene la Empresa ancla para desarrollar el programa, y por otra cuales van a ser los proveedores con los que se debe desarrollar la intervención. Como resultado de esta etapa se debe llevar a cabo operativamente lo siguiente:

- ✓ Contactar y validar el interés de la Empresa ancla para trabajar con su cadena de proveeduría.
- ✓ Identificar las necesidades y estrategias de relacionamiento que la Empresa ancla desea adelantar con sus proveedores.
- ✓ Listar los proveedores estratégicos con los que la Empresa ancla desarrolla su negocio.
- ✓ Priorizar a los proveedores.
- ✓ Identificar los temas y buenas prácticas que la Empresa ancla desea transferir al grupo de proveedores.
- ✓ Presentar ante la organización líder, el grupo de proveedores estratégicos para el desarrollo del programa.
- ✓ Convocar a los proveedores a la reunión de presentación del programa.

En esta etapa se emplea la Herramienta de identificación y priorización de proveedores: Ver anexo No. 2, esta herramienta contempla seis pasos:

4.1.1. Identificación y clasificación:

Liste los proveedores con los que la empresa ancla tiene relación, tenga en cuenta los que afectan directamente el producto, la calidad, los tiempos de entrega, los materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa o que puedan llegar a afectar la imagen, reputación o relacionamiento con sus clientes.

² De las palabras a la acción, El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Por Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.



En la primera pestaña de la herramienta deberá incluir solamente el nombre y el servicio que presta el proveedor:

Herramienta de Identificación y Priorización de Proveedores

Paso 1: Identificación de proveedores

Liste el nombre de las empresas proveedoras y el servicio o bien que presta a la empresa ANCLA.

Subgrupos

A - Empresa de vigilancia

B - Insumos de fabricación

C - Empresa transportadora

Pestaña 1 de la herramienta de identificación y priorización de proveedores.

4.1.2. Priorización y calificación:

Los proveedores que se han identificado y clasificado previamente inciden en la calidad, obtención de ingresos, operación del negocio, la estrategia empresarial y la reputación de la empresa en niveles diferentes. Para poder evaluar el nivel de influencia de los proveedores estratégicos en su organización usted debe tener en cuenta estos cinco (5) criterios³:

- ✓ **Calidad:** Capacidad de influir en la calidad de producción o entrega final del bien o servicio que ofrece la Empresa ancla.
- ✓ **Ingresos:** Capacidad de influir en la obtención de ingresos.
- ✓ **Operación:** Capacidad de influir en las operaciones del negocio.
- ✓ **Estrategia:** Capacidad de influir en la estrategia de la empresa ancla
- ✓ **Reputación:** Capacidad de influir en la imagen de la empresa ancla.

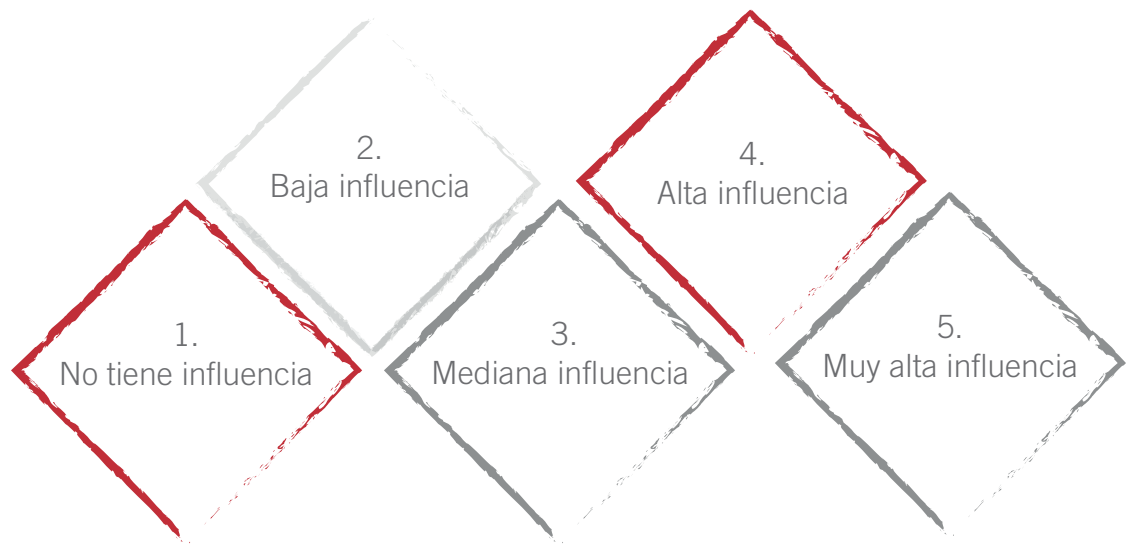
Hágase preguntas sobre qué tanta influencia tiene cada grupo de proveedores para la empresa, por ejemplo ¿Qué tanto influyen sus proveedores en la toma de decisiones de su empresa?

Diligencie el nivel de influencia que cada uno de estos tiene en su empresa y en cada fila otorgue la calificación que desee asignarle.



³ RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN © BID-CONFECÁMARAS Tercera revisión de la metodología aporte de la Cámara de Comercio de Bogotá, al fortalecimiento del Modelo ComprometeRSE y al posicionamiento de las Cámaras de Comercio de Colombia en el tema de la Responsabilidad Social en las Pymes. Adaptación de elementos conceptuales.

Califique de 1 a 5, siendo 1 la marcación más baja y 5 la más alta. 



Como resultado usted obtendrá tres (3) categorías según la puntuación marcada:

- ✓ **Estratégicos:** aquellos que tienen un nivel de influencia alto en la calidad, obtención de ingresos, operación de su negocio, la estrategia empresarial y la reputación de su empresa.
- ✓ **Importantes:** aquellos que tienen nivel de influencia medio en la calidad, obtención de ingresos, operación de su negocio, la estrategia empresarial y la reputación de su empresa.
- ✓ **Básicos:** aquellos que tienen nivel de influencia bajo en la calidad, obtención de ingresos, operación de su negocio, la estrategia empresarial y la reputación de su empresa.

Paso 2:

Color de	Categoría	Puntuación
	Estratégicos	20-25
	Importantes	15-19
	Básicos	1-14



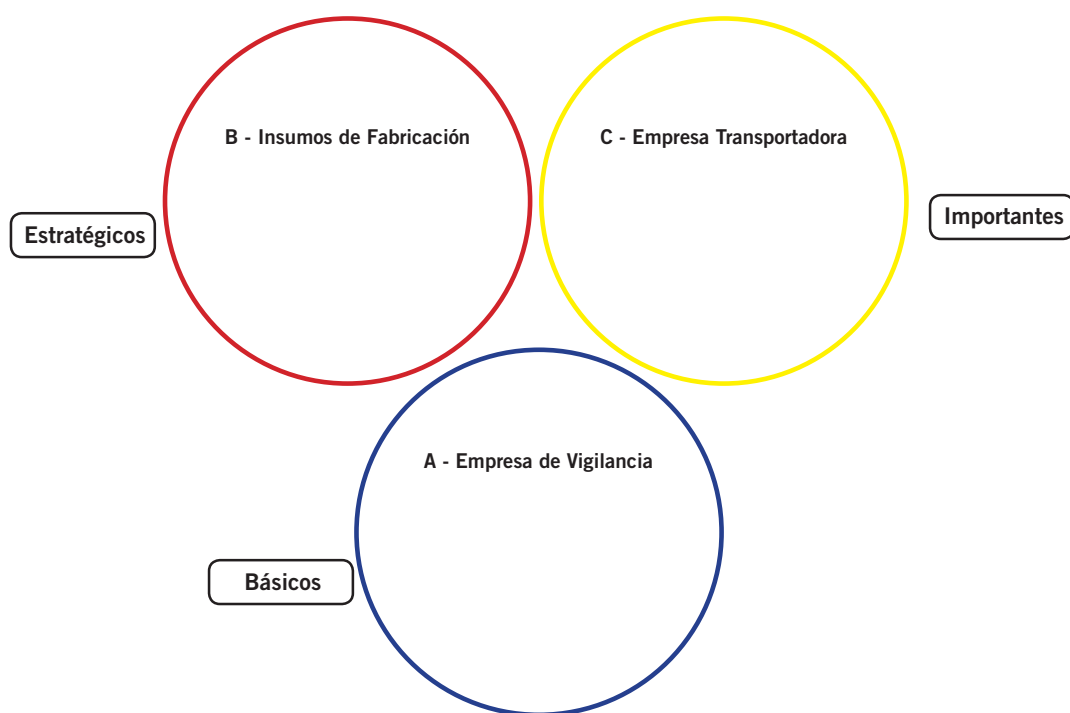
Subgrupo	Calidad	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación	Triada de Relacionamento
A - Empresa de vigilancia	1	4	1	1	5	Básicos
B - Insumos de fabricación	4	4	4	4	4	Estratégicos
C - Empresa transportadora	3	3	3	3	3	Importantes

Pestaña 2 de la herramienta de identificación y priorización de proveedores

4.1.3. Triada de clasificación:

Como resultado del paso anterior usted obtendrá tres (3) grupos priorizados:

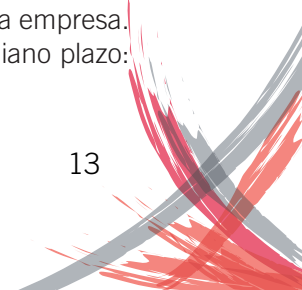
Paso 3: Clasificación de Proveedores



Pestaña 3 de la herramienta de identificación y priorización de proveedores

4.1.4. Establecimiento de temas relevantes a transferir a cada proveedor:

En este paso se deberá sistematizar los temas a transferir a los proveedores, de acuerdo con la triada de clasificación, reúnanse con la organización líder y la empresa ancla, y determine los temas que son relevantes para trabajar con cada grupo de proveeduría, adicional liste las buenas prácticas que la empresa ancla desea transferir a cada grupo, estos deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. Asigne el tiempo en el que se deben desarrollar entendiendo por: corto plazo: 0-3 meses; mediano plazo: 3- 6 meses y por largo plazo: mayor a 6 meses.



Matriz de Temas Relevantes y Buenas Prácticas

Paso 4: Establecimiento de temas relevantes a transferir a cada proveedor

En este paso se deberá sistematizar los temas a transferir a los proveedores, de acuerdo a triada de clasificación, reúnase con la empresa ancla y determine los temas que son relevantes para trabajar con cada grupo de proveeduría, adicional liste buenas prácticas que la empresa Ancla, desea transferir a cada grupo, estos deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. Asigne el tiempo en el que se deben desarrollar entendiendo por: corto plazo 0-3 meses; mediano plazo: 3-6 meses y por largo plazo: mayor a 6 meses.

Subgrupos de Interés	Categoría	Temas relevantes y buenas practicas que debe recibir y que se relacionan con los objetivos estrategicos de la empresa ANCLA	Priorización en tiempo			
			No Aplica	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
A - Empresa de vigilancia	Básicos	Conocimiento del manual de contratación		X		
		Pago de los parafiscales		X		
		Informados del sistema de pagos		X		
B - Insumos de fabricación	Estratégicos	Información de los compromisos de entrega			X	
		Cronograma de ventas			X	
		Cronograma de pagos			X	
C - Empresa transportadora	Importantes	Conocimiento de los compromisos con el cliente				X
		Conocimientos regulatorios				X
		Conocimiento del sistema de calidad				X

Pestaña 4 de la herramienta de identificación y priorización de proveedores

4.1.5. Validación de los temas relevantes y buenas prácticas con las empresas de proveeduría:

En la reunión de presentación del programa con los proveedores, realice una validación de los temas que se han priorizado, este paso es importante para conocer cuáles ya tienen incorporado el proveedor, o cuales son los más relevantes para ser trabajados durante el desarrollo del programa. Sistematice los resultados de acuerdo con el grado de importancia que la empresa proveedora le haya dado a los temas.

Posteriormente, usted deberá incluir estos resultados en el plan general de formación y fortalecimiento, que estarán a cargo de la Empresa ancla y de la Organización Líder.





Paso 5: Validación de los temas relevantes y buenas prácticas con las empresas de proveeduría

En la reunión de presentación del programa con los proveedores, realice una validación de los temas que se han priorizado, este paso es importante para conocer cuáles ya tiene incorporado el proveedor, o cuales son los más relevantes para ser trabajados durante el desarrollo del programa. Sistematice los resultados de acuerdo al grado de importancia que la empresa proveedora le haya dado a los temas. Posteriormente, usted deberá incluir estos resultados en el plan general de formación y fortalecimiento, que estarán a cargo de la empresa Ancla y de la Organización Líder.

Subgrupos de Interés	Categoría	Temas Relevantes Tratados	Respuesta de Empresa			
			Tema Prioritario	Tema en Consolidación	Tema Institucionalizado	Tema no es relevante
A - Empresa de vigilancia	Básicos	Conocimiento del manual de contratación Pago de los parafiscales Informados del sistema de pagos				
B - Insumos de fabricación	Estratégicos	Información de los compromisos de entrega Cronograma de ventas Cronograma de pagos				
C - Empresa transportadora	Importantes	Conocimiento de los compromisos con el cliente Conocimientos regulatorios Conocimiento del sistema de calidad				

Pestaña 5 de la herramienta de identificación y priorización de proveedores

4.1.6. Consolidación y seguimiento de las estrategias de relacionamiento:

En las pestañas 6 y 7 de la herramienta se debe definir entre la Organización Líder y la Empresa ancla, las estrategias de relacionamiento que desea implementar con sus grupos de proveedores, estas estrategias deben orientar a fortalecer la comunicación, el conocimiento y el reconocimiento de la cadena de proveeduría.

4.2. Diagnóstico de necesidades de proveedores.

Una vez definida la etapa anterior, se procede a reunirse con el grupo objetivo de proveedores, este espacio es importante para dar a conocer el programa, y poner de manifiesto el compromiso e interés de la empresa ancla, por trabajar y brindar espacios para fortalecer a su cadena de proveeduría; en este espacio se desarrollan las siguientes actividades:

4.2.1. Presentación del programa:

- ✓ La empresa ancla presenta el por qué desea trabajar el tema con el grupo de proveeduría.
- ✓ La organización líder presenta que es el enfoque de valor compartido y su relación con el fortalecimiento y desarrollo de proveedores, sus beneficios y la descripción de las etapas del programa.
- ✓ La organización líder presenta y explica el ejercicio de autodiagnóstico, que tiene por objetivo realizar una caracterización de las principales prácticas empresariales, con el propósito de que los empresarios autoevalúen su estado actual e identifiquen factores de mejoramiento para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de sus organizaciones.





Este paso permite, además, establecer los temas que serán parte de la formación que se brindara a los proveedores, durante la reunión se da espacio para que los empresarios lo diligencien.

4.2.2. Actividades operativas para desarrollar:

- ✓ La organización líder, debe monitorear la elaboración del autodiagnóstico por el grupo completo de proveedores e informar a la empresa ancla sobre las empresas que están pendientes de elaborarlo.
- ✓ La empresa ancla, debe llamar a los proveedores pendientes y reportar a la organización líder cambios o continuidad de los mismos.

En esta etapa se emplea el formato de diagnóstico empresarial: ver anexo No. 3 Formato de Diagnostico Empresarial y anexo No. 3A Ejemplo Modelo Autodiagnóstico empleado por la CCB.

4.3. Definición del plan de fortalecimiento con participación de las partes.

Con la información obtenida por el autodiagnóstico y la herramienta de identificación y priorización, se consolida el plan de fortalecimiento y desarrollo, el cual debe incluir los temas que se trabajaran en el desarrollo del programa.

Para ello se debe:

- ✓ La organización líder, evalúa si cuenta con los talleres y temáticas priorizadas. Sino debe acudir a las áreas especializadas o centros de formación aliados para establecer planes de trabajo conjuntos.
- ✓ La empresa ancla, determina los talleres para transferir las buenas prácticas a su cadena de proveeduría.

Línea base para la generación de valor compartido debe:

- ✓ Definir las metas e indicadores de avance para las empresas proveedoras y la empresa ancla
- ✓ Definir el sueño⁴ empresarial para las empresas proveedoras.
- ✓ Programar el plan de visitas de acompañamiento a la implementación de mejoras y conocimiento en cada una de las empresas proveedoras.

4.4. Ruedas de acercamiento y conocimiento del grupo de proveedores

Espacio en el cual los proveedores interactúan entre sí. Se establece a su vez, el inicio de los talleres para que los empresarios hagan la presentación de sus organizaciones, servicios y necesidades. Esto permite explorar potenciales alianzas y trabajo conjunto.

⁴ Sueño Empresarial: definido por la Cámara de Comercio de Bogotá, con el fin de identificar con los empresarios la necesidad puntual para mejorar su modelo de negocio. Para ello nuestra entidad define un servicio especializado para que ese sueño sea alcanzable en el tiempo que se desarrolla el programa.

4.5. Conversación y fidelización Empresa ancla - Proveedores:

Para que la empresa ancla, tenga la oportunidad de conocer a sus proveedores y que estos puedan presentarles sus inquietudes y propuestas de mejoramiento en la relación contractual, se lleva a cabo un espacio de conversación y fidelización, el cual permite retroalimentación de la relación existente, para ello se desarrolla:

- ✓ Desayuno de trabajo con el grupo de proveedores, en el cual se plantean las oportunidades de mejora y las fortalezas de la relación del grupo con la Empresa ancla.
- ✓ Entrevistas individuales, en las que cada proveedor tiene un espacio con la Empresa ancla para presentarle sus necesidades puntuales.
- ✓ Jornadas de reconocimiento, son escenarios promovidos por la empresa ancla, de tipo anual en las que se distingue a los proveedores mejor calificados o destacados en su desempeño.

Estos espacios permiten generar y fortalecer relaciones de confianza y sentido de pertenencia mutuo.

4.6. Desarrollo del plan de fortalecimiento y visitas de acompañamiento.

Para garantizar que los empresarios se incorporen, el consultor realiza visitas de acompañamiento, en ellas se diseñan planes de trabajo y actividades que permiten cerrar las oportunidades de mejora identificadas en el autodiagnóstico y se alinean con la formación que se brinda de forma grupal.

En cada sesión se planean las fechas de implementación, las cuales son validadas en las visitas posteriores. Para este seguimiento se utiliza el formato de visitas empresariales: anexo No. 4 Formato de visitas empresariales.

4.7. Monitoreo e implementación del plan de fortalecimiento para cierre de brechas


Para el éxito del programa debe desarrollarse un monitoreo y seguimiento constante del plan de fortalecimiento, por lo cual es necesario llevar a cabo las siguientes actividades:

- ✓ Dar a conocer la programación y realizar llamadas de confirmación para las sesiones de formación grupales.
- ✓ Dar a conocer la programación y desarrollo de las visitas de acompañamiento.
- ✓ Realizar llamadas de monitoreo del grupo de proveedores, en ellas se evalúa como se han adaptado los proveedores al desarrollo de las sesiones y la calidad de los especialistas que dicta las clases grupales (entendiéndose calidad, por la capacidad de bajar los conocimientos al grupo y servicios objetivos de la formación)

Actividades operativas para desarrollar:

- ✓ Solicitud de sala (mensual).



- 
- ✓ Envío de correos a los participantes (semanal).
 - ✓ Recopilación de listados de asistencia.
 - ✓ Notificación de asistencia a empresa ancla.
 - ✓ Visitas periódicas a empresarios realizadas por los profesionales de la organización líder.
 - ✓ Reunión con equipo de organización líder, consultor y empresa ancla para ver avances y cierre de oportunidades de mejora.
 - ✓ Elaboración de informes periódicos: los informes se nutren de las sesiones grupales, las visitas de acompañamiento, el avance en el cumplimiento del sueño empresarial y los avances en los indicadores y metas.
 - ✓ Actas de resultados de estas reuniones.

4.8. Evaluación de impacto y cierre del programa.

En esta etapa se deja plasmado el desarrollo e impacto de programa para las partes participantes, para el desarrollo de la misma se emplea el formato de encuesta de impacto del programa ver anexo No 7 Formato de encuesta de impacto del programa y anexo No 7A Ejemplo Modelo de informe de Evaluación Impacto.

Actividades operativas para desarrollar:

- ✓ Aplicación de la encuesta de impacto y satisfacción frente al programa.
- ✓ Consolidación del informe del programa técnico y de acompañamiento.
- ✓ Informes consolidados para la empresa ancla. Ver anexo No 5 Modelo de informe para empresa ancla.
- ✓ Informe individual para las empresas proveedoras participantes. Ver anexo No 6 Modelo de informe por empresa proveedora.
- ✓ Informe de base de generación de Valor Compartido: Cumplimiento de indicadores y sueño empresarial. Estos aspectos se incluyen en los informes para la empresa ancla y proveedores.
- ✓ Ceremonia de cierre del programa.



4.9. Seguimiento posterior a la implementación del programa.

Esta etapa se desarrolla para monitorear el avance y mejoramiento de la gestión empresarial y la generación de Valor Compartido, se propone realizarla en el mediano plazo o máximo ocho (8) meses finalizado el proceso.

Durante esta visita se realiza una encuesta a los proveedores, en la que se evalúa su percepción frente a la ejecución del programa y el impacto que éste pudo generar en la gestión de su empresa.

Para dicha evaluación se emplea la herramienta de evaluación ex post, la cual incluye preguntas relacionadas con las sesiones de capacitación, las visitas técnicas y finalmente una sección que pretende evaluar el impacto generado por el Programa al interior de la empresa y al exterior con relación la empresa ancla.

Ver anexo No. 8 Formato de encuesta de ex post del programa.





Línea de respuesta inmediata:
383 0330

ccb.org.co    

Tus sueños son nuestra empresa